两院育人的“协同”模式和优化路径探微

陆天舒，马奔驰，蔡海扬，张浩
西安交通大学

摘要 书院制的蓬勃发展为高等教育人才培养赋予了新的生命力，提供了新的可能性。近年来，在国家提倡“三全育人”，强调“五育并举”的大背景下，单一的书院或学院教育侧重已很难全面满足新时代对人才的需求，因此，必须加强两院协同育人以保证人才培养的质效。本文创造性地借助于韦恩图、平面二维直角坐标系以及集合映射等数学模型，从两院存在关系、两院育人效果、两院对应关系三方面来探讨构析两院之间的“协同”关系，结合实际工作问题，有针对性地给出了“优化两院议事机制”“健全两院沟通队伍”“理顺两院工作流程”“夯实两院工作举措”四方面的优化协同建议，对于新时期持续探索和做好两院协同育人工作具有一定的积极意义。

关键词 两院；协同；存在关系；育人效果；优化

一、引言

近年来，书院制如雨后春笋般兴起并获得蓬勃发展，中国现代书院是20世纪教育变革的产物。文化上传承了中国传统书院的内涵，制度上接纳了西学教育系统[1]。大学书院制作为现代书院的重要组成部分，是现代高等教育组织与书院教育传统的融合[2,3]。早在20世纪20年代至40年代，一些国学研究者和倡导者已在内地和香港创办新式书院，培植有志于民族文化复兴的人才[4]。改革开放以来，我国社会经济、文化和教育的持续快速发展，为书院制的兴起提供了新的动力与重要机遇。新时代以来，弘扬中华优秀传统文化，是新时代文化建设的重要内容，创办现代书院就是这项文化工程的重要组成部分，为大学书院制的发展提供了强大动力。西安交通大学、复旦大学等高校从2005年起开始探索书院制改革，面向本科生提供通识教育；香港中文大学2007年成立“敬文书院”；澳门大学现设8所书院，各书院均以学生为中心，以育人为第一要责。2010年9月，澳门大学开始试行“住宿书院计划”；2014年，清华大学成立住宿制新雅书院，探索本科生通识教育改革，2020年设立了致理书院、日新书院、未央书院、探微书院、行健书院五大书院，以书院制落实国家“强基计划”，2021、2022年先后成立求真书院、为先书院，旨在培养数学科学领军人才和工科创新人才；2022年，西湖大学招录首批本科生，借鉴中国传统书院和世界名校的培养模式，设立α（阿尔法）、β（贝塔）、γ（伽马）、δ（德尔塔）四大书院，全面鼓励学生跨学科的交流与融合；还有北京大学的元培学院、鹿鸣书院，浙江大学的竺可桢学院、马一浮书院，中国人民大学的明德书院、明理书院，中山大学的博雅学院，湖南大学的岳麓书院，西北农林科技大学的右任书院等[2,5]。部分高等学校由个别试点走向全面推行，已有越来越多的高等学校将其作为创新本科生人才培养和健全育人场域的一项必要举措。必须值得肯定的是，经过二十余年的丰富实践，书院制的探索实施，为开展卓有成效的通识教育、大学生综合素能提升和全面发展，以及大学生健全人格养成等方面提供了更宽广、更丰富、更多元的可能性[6]。书院制是融会中西高等教育模式的新模式，为高等教育立德树人提供了保障机制，是促进学术创新和教育交流的有效路径，是深化高校思政教育改革的创举[2,7]。在夯实“一站式”学生社区的内涵建设[8]的同时，也有机延展了多维育人的场域，尤其是打破更新了过去一元学院制的育人格局，弥补了学院单院制育人可能存在的队伍、场域、空间等相对薄弱、难以兼顾全面的一些短板和缺陷，与此同时，也较大程度上拓展了学院制在专业教育以外的社区环境育人的功能。

步入二十一世纪新时代，中国共产党第二十次全国代表大会上的报告指出，教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。要深入实施科教兴国战略，坚持教育优先发展，加快建设教育强国，全面提高人才自主培养质量，着力造就拔尖创新人才[9]。不仅关系到学生个体的成长成才，关系到民族复兴、国家事业前途和未来，关系到社会的可持续发展。高等教育在其中，尤其肩负着人才培养的重要使命。近年来，国家提出“全面全过程全方面”三全育人新表述[10]，对高等教育的人才培养提出了更高要求[11]，对大学生“德智体美劳”这“五育并举”[12]等多个方面都有所涉略。实现更高的目标要求，仅靠单一的学院或者书院，是都难以完成好这一重要的使命任务，因此，学院和书院必须携起手来，通力合作，优势互补，打好两院育人的“组合拳”，方能够较好地迎接和应对新时代新赛道上不断变化着的问题和挑战，推动育人成果的最大化，求得协同育人的最优解。以上就迫切呼唤两院通过有机“协同”来解决。

二、从两院的存在关系看“协同”

学院和书院两院协同作用发挥的好坏，直接关系到人才培养的质量和效果。而两院协同作用的发挥，受到多重因素影响，如学校政策制度、两院原始关系、合作密切程度等。其中，最直观的外显方式是学院和书院二



者之间的存在方式，经过广泛调研分析，易得出，当前，学院和书院大体会以三种模式存在：第一种是书院寓于学院之中的包含关系（详见图1-1），第二种是学院与书院互相独立的相离关系（详见图1-2），第三种是学院与书院存在一定的交集关系（详见图1-3）。

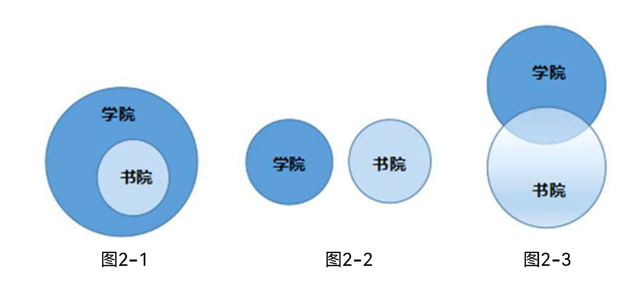


图2-1　图2-2　图2-3

如图2-1所示，在第一种两院关系中，学院和书院存在着包含和被包含的关系，从功能设置和职能划分上看，书院往往寓于学院之中，书院是学院的组成部分，书院是作为学院育人功能职能实现的一种途径和方式而存在，因此，学院和书院在行政上存在一定的领导与被领导、统领与从属的关系。该种关系作用之下，学院类似于书院的“上级单位”，通过行政管理的方式可以较好推动书院功能模块工作的运行，实现整体驱动要素的一体式“协同”。

如图2-2所示，在第二种两院关系中，学院和书院存在着相互独立的关系，即学院和书院互不统属，相互平行而存在，人员配备、功能划分上更为独立、专属，比如：学院专司负责学生专业培养和课程教学部分，书院则负责除专业以外的思想及生活部分。两院在日常工作中基本无交集，基本不存在需要工作配合或协作的模块。该种关系作用之下，两院相互独立存在，对于学生而言，专业学习和思想生活显独立割裂。若要实现两院“协同”，在当前状态下存在较大难度，亟需调动第三方行政部门或校级管理方介入，通过大气力来推动。

如图2-3所示，在第三种两院关系中，学院和书院存在一定的交集的关系，即学院和书院之间在行政上虽不完全统属，也不互相完全独立。两院既存在相互独立的功能职责，也存在相互交叉的集合，即在工作中还存有一定的交集。也就是说，学院和书院在育人单元上需要通过一定的合力来实现，育人功能上需要相互补台、互相借力，方能够实现彼此效果的最大化。该种关系作用之下，呼唤并推动着两院通过彼此育人的交集部分来实现“协同”，在公共育人交集的驱动下，双方会加强合作、各补对方所需，身在其中的学生便可以享受到两院共同搭台所带来的“协同红利”。

综上，显而易见，结合现实亦不难发现，在上述三种两院关系的呈现中，在不考虑多种因素的作用下，最容易实现协同的是第一种关系，最困难实现协同的是第二种关系，最普遍、最常见的则是第三种关系。

三、从两院的育人效果看“协同”

两院的协同，首要目标是要完成好高等学校“立德树人”这个根本任务，赋能“人才培养”这项中心工作。因此，人才培养的质效是衡量两院协同的重要话语权指标之一。协同效果的好坏在其中是显而易见的，往往是育人效果最为直接的观测点之一。而协同效果最直观的表现，则在于两院发挥作用的大小。本文利用平面二维直角坐标系模型研究协同效果发挥。

如下图所示，在平面二维直角坐标系下，建构两院协同育人范畴，探究其效果的指征。其中：横轴代表学院，纵轴代表书院。从左到右、从下至上在坐标上的由负到正，均指示相应主体育人效果的从小到大，其中两院作用下形成的四象限，则分别代表其相应场域条件和环境中作用的大小。任意一点，在其中的任意象限，构成的坐标X（学院作用，书院作用）。如此模式下，X在每个象限运动就会对应有P、M、N、Q四种轨迹点位。

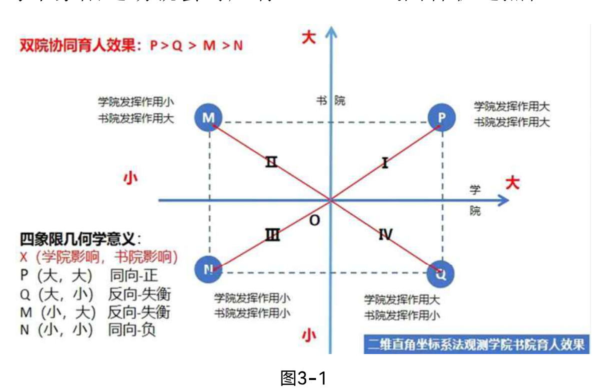


图3-1

P代表所处在第一象限，坐标为（学院发挥作用大，书院发挥作用大）。若学生身处在该场域内，则代表其能够同时得到学院和书院的同向正作用加持，能够在专业方面获得学院极大的帮助指导，同时能够在专业以外的素质拓展、综合能力提升、思想引领、职业生涯规划等方面获得书院极大的支持和帮助。此种状态下，学院和书院的协同效果能够实现最大化，也即协同育人取得理想的效果。

M代表所处在第二象限，坐标为（学院发挥作用小，书院发挥作用大）。若学生身处在该场域内，则代表其能够获得来自书院的正向作用以及来自学院的反向作用，即获得来自学院的支持较小，在专业成长上得不到太多学院的帮助，相反书院在专业以外给予的支持和引领力度较大。此种状态下，学院和书院的协同未能形成同向的作用力，而是一作用力大一作用力小，育人场域的片面化、失衡化，会一定程度上限制人才培养的质效。

N代表所处在第三象限，坐标为（学院发挥作用小，书院发挥作用小）。若学生身处在该场域内，则代表其能够获得来自学院和书院的同向负作用影响，在专业以内和之外获得到的学院、书院的帮助都很有限，也即学院和书院在育人过程中发挥的作用都比较小。此种状态下，学院和书院基本没有协同，效果力发挥差制约了其相互弥合、扬长补短，对于学生成长成才的效果最不理想。

Q代表所处在第四象限，坐标为（学院发挥作用大，书院发挥作用小）。若学生身处在该场域内，则代表其能够获得来自学院的正向作用以及来自书院的反向作用，即获得来自学院的支持较大，在专业成长和发展上能够得到学院很大帮助，并在学业成绩、学科竞赛和科研获奖等方面都会有所体现，而在个人思想价值观、道德教育、综合素质拓展等方面获取的支持和作用则较

十分有限。此种状态下，学院和书院的协同未能形成同向的效果作用力，而是一个作用力大一个作用力小，育人场域表征为片面化、失衡化，同样制约了人才培养的质效。

综上来看，通过上图构建的平面直角坐标系不难发现，学院和书院协同作用效果排序应为：P＞Q＞M＞N，同向正相关构建的协同场域效果最好，同向负相关构建的协同场域效果最差，而在剩下的两种反向失衡效果构建的协同场域中，学院在专业引领中的权重相比要大于书院在专业外素能方面的引领。

四、从两院的对应关系看“协同”

两院之间的协同，还可以从两院之间的相互对应关系中一探究竟。

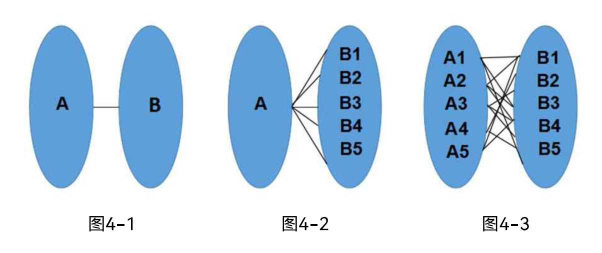


图4-1　图4-2　图4-3

如上图所示，字母A代表学院，字母B代表书院，多个不同的学院或者书院则在其后加注阿拉伯数字。类比数学集合之间的映射对应关系，不难发现，学院和书院大体会存在“一对一”“一对多”“多对多”三种对应关系。具体情况如下：

图4-1中，一个学院对应一个书院，学院和书院之间存在单一单向的对应关系。此种对应关系下，学院能够较为清晰的熟识书院，书院也能够较为全面地认知学院，内部的教工队伍、文化、软硬件等长期形成了稳定、熟悉、共知、兼容的合作机制和“契约精神”，协同过程中基本不存在障碍，学生在其中也能够较好地适应这种“一对一”学书院对应关系构成的单一育人生态和场域。

图4-2中，一个学院对应多个书院，学院和书院之间存在单一多向的对应关系。此种对应关系下，由于学院同一时间对应的书院比较多，学生相对分散居住于多个书院社区中，且每个书院各具特色的文化熏陶和理念浸润又不尽相同，尤其是在大类招生背景下，“同班不同学”“同学不同班”的情况更为普遍，一方面，不同书院的学生能通过横向对比形成对书院育人的评价和反馈，通过这种反馈有助于快速提升书院间的竞争力和育人服务水平。另一方面，学院同一事项在不同书院中推进运行的中转步骤会变曲折，有时甚至需要叠加多重的协同去推进一项学院工作理念，此时的协同难度则会较大。

图4-3中，多个学院对应多个书院，学院和书院之间存在多维多向的对应关系。此种对应关系下，一个学院对应多个书院，一个书院也对应多个学院，呈现出错综复杂、纵横捭阖的陈设特点。除了对书院能形成反馈、提升管理竞争力，不同学院的学生也有机会在同一个书院下形成学科交叉的交流互动，有利于提高学生的包容度、多样性和创新思维。学院需要同时和多个书院对接，理顺不同书院的关系，适应不同书院的文化环境和内核，书院也需要同时和多个学院去对接，统筹解决协同不同学院专业教育的浸润引领问题，此种情况下的协同中会需要消耗大量的人、财、物力，学院书院在其中都需要对同一事项不同对象作差异化解决。

综上可见，单一对应关系下的两院协同，在工作难度、工作对象和工作层级和交叉性上，要较多维多向的情况要容易，更加节省人财物力，从而利于学院或者书院把更多精力聚焦在人才培养的对象上去。而多向多维的对应关系在现实中，实则是难以避免，由此便需要在理顺沟通机制、加强媒介队伍建设和优化工作方法路径等方面下功夫，从而更好地避免过多协调带来的效能低下及质效低微等问题。

五、优化两院协同路径的思考

两院协同，最根本的是要通过顺畅的协作运行为人才培养保驾护航，为学生的全面发展、成长成才提供助力。基于前文关于两院存在状态、作用效果发挥和对应关系的分析讨论，不难发现两院工作需要在明晰两院职能边界、树立育人共识、完备运行机制，打造合作平台等方面进一步完善，这也是当前书院制研究中的重要探讨话题[13-19]。结合两院育人的工作实践开展，应当切实在两院议事和沟通协调机制、队伍建设、工作流程和工作举措等方面持续下功夫：

一是要在优化两院议事机制上下功夫。两院“各自为政”“各为其主”，不听取不了解彼此的情况和需要，如若不能打通这个机制，二者之间将难以避免地“画地为牢”，学院无法将书院的育人理念融入，书院也无法将学院的育人思想贯通。比较提倡的优化建议是，进一步优化两院的议事机制，使得学院的重要会议中有书院的存在，书院的重要会议中也有学院的存在，两院议事机制上的互通有助于破除空间分离带来的壁垒和问题。

二是要在健全两院沟通队伍上下功夫。两院之间，由于各自承担的职能不同，育人的队伍属性和人员类别都不尽相同，甚至于差异较大。学院主要以专业教师为主体力量，书院则主要以辅导员、生活教师、心理教师、校内外兼职导师等为主体力量。如两院人员建立定期的流动和互访机制，或在其中增加沟通者、协调员的角色，从而促进两院教师之间建立更多的责任共担、风险同防、育人同在的信任和意识。

三是要在理顺两院工作流程上下功夫。两院之间的问题，大都与相互之间的工作制度、规范和流程的差异性相关，在更深层次上是和两院特有的单位文化有关。在工作流程上，提倡学院书院的涉及学生事务的流程一线制贯通，避免同一事项的双重处理或者流程反复，保留必要程序，简化可省略或繁杂流程，通过两院互认、互信托举起顺畅的工作流程，从而让学生在两院环境中不兜圈子、不绕弯子、不走冤枉路。同时，应统筹考虑建立两院管理信息共享平台，在涉及学生个人信息、学业成绩、综合表现等大学生精准画像数据方面实时同位共享，借助信息化的手段不断促进育人体系工作流程精细化、高效化、现代化。

四是要在夯实两院工作举措上下功夫。实现两院之间的良性协同，归根究底要在举措上下功夫。通过务实管用的做法，加深两院元素的相互贯通，从而实现更好的两院融合度、更强的学生归属感和更深的育人正能

量。比如，在书院育人场域中，构建增添更多的学院专业元素，有机引导学院教授下沉书院开设讲座，同时可以组织书院教师、工作者进入学院学习、参与学院重要会议活动等等，增加两院互访、互知、互认、互信的程度，从而为实现高质量的协同育人奠定良好的基础。

综上所述，书院制的蓬勃发展，在育人质效上呼唤更加有力有效的两院协同。本文借助于数学模型从不同结构层面去探究“协同”：通过韦恩图构析两院存在关系下的“协同”，通过平面二维直角坐标系数学模型构析两院育人效果发挥下的“协同”，通过集合映射的数学模型构析两院对应关系发挥下的“协同”。针对两院议事和沟通协调机制、队伍建设、工作流程和工作举措等方面问题，分别给出了“优化两院议事机制”“健全两院沟通队伍”“理顺两院工作流程”“夯实两院工作举措”四个方面优化协同建议，为持续深入地探索和推进两院协同提供了一定的认识论和方法论价值。

参考文献

[1]刘海燕. 双院协同育人:现代大学书院制可持续发展的关键[J/OL]. 江苏高教, 2017(3): 35−38+75. DOI:10.13236/j.cnki.jshe.2017.03.008.

[2]张亚群. 大学书院制兴起的动因与时代意义[J/OL]. 河北师范大学学报(教育科学版), 2023, 25(3): 36−43. DOI:10.13763/j.cnki.jhebnu.ese.2023.03.005.

[3]范双利, 彭远威. 论现代大学书院制的建设[J]. 高教探索, 2014(6): 11−16.

[4]张亚群. 中国近代大学通识教育与创新人才培养/梦山书系[M/OL]. 福建教育出版社出版年: 2015−12−1, 2015[2023−05−31]. https://book.douban.com/subject/30195353/.

[5]书院制：变革高校人才培养固有模式[N/OL]. 科技日报, 2023−05−24[2023−05−31]. https://kns.cnki.net/KXReader/Detail?invoice=lWIOzgnoO9lHymN%2FPHeR1ZUnu%2FGzAbdvrpWVdFR3E%2BzAeBWvfqythzX4nTif0pI0S1H2lnj6CNECtrF1ytibdWYdTmrCdkJk4JkEj%2B4NZqq6KbYR4cm6j0LK0eePlcxFHQRZXp6j7%2BycSLoVtQdJi2hobntsnwltGKaRSR%2Byuy8%3D&DBCODE=CCND&FileName=KJRB202305240060&TABLEName=ccndtemp&nonce=696BB507D42244EBA3B551F9F942E9D0&TIMESTAMP=1685500653090&uid=.

[6]郭俊. 书院制教育模式的兴起及其发展思考[J]. 高等教育研究, 2013, 34(8): 76−83.

[7]付磊. 书院制背景下高校思政育人模式研究[J]. 高校后勤研究, 2023(4): 58−60.

[8]教育部等八部门关于加快构建高校思想政治工作体系的意见_国务院部门文件_中国政府网[EB/OL]. [2023−05−31]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020−05/15/content_5511831.htm.

[9]习近平：高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告_共产党员网[EB/OL]. [2023−05−31]. https://www.12371.cn/2022/10/25/ARTI1666705047474465.shtml.

[10]中共中央 国务院印发《关于加强和改进新形势下高校思想政治工作的意见》_滚动新闻_中国政府网[EB/OL]. [2023−05−31]. https://www.gov.cn/xinwen/2017−02/27/content_5182502.htm.

[11]杨晓慧. 高等教育“三全育人”:理论意蕴、现实难题与实践路径[J]. 中国高等教育, 2018(18): 4−8.

[12]中共中央 国务院关于深化教育教学改革全面提高义务教育质量的意见_中央有关文件_中国政府网[EB/OL]. [2023−05−31]. https://www.gov.cn/zhengce/2019−07/08/content_5407361.htm.

[13]刘学燕. 大学书院制改革的困境反思与路径优化——基于结构功能主义理论框架的分析 [J]. 大学教育科学, 2022, (4): 119−27.

[14]刘海燕. 双院协同育人:现代大学书院制可持续发展的关键 [J]. 江苏高教, 2017, (3): 5.

[15]刘海燕. 我国现代大学书院制改革的现状、问题与对策 [J]. 中国高教研究, 2017, (11): 7.

[16]周方舒. 何以消解大学书院和专业学院在教育实践中的冲突 [J]. 高教学刊, 2020, (1): 4.

[17]梁宏亮. 我国高校书院制发展的现状,挑战与对策 [J]. 高教论坛, 2022, (10): 78−81.

[18]陈晓斌. 现代大学书院制"双院协同育人"困境及对策探讨 [J]. 教育观察, 2020, 9(1): 5.

[19]孙峰. "双院制"育人模式浅析 [J]. 教育教学论坛, 2020, (10): 2.

作者简介

陆天舒，西安交通大学航天航空学院党委组织员，国际合作与交流处主管，讲师，中国翻译协会会员、中国教育与研究生发展学会会员。主要研究方向：大学生思想政治教育、书院制与两院协同育人、高校国际化与国际组织人才培养等。

电子邮箱：lutianshu@xjtu.edu.cn

马奔驰、蔡海扬、张浩均为西安交通大学研究生。

